



## **INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

O CONTRIBUTO DOS GESTORES NO DESEMPENHO FINANCEIRO DAS  
EMPRESAS DO SECTOR DA CONSTRUÇÃO: O caso das pequenas e médias  
empresas portuguesas.

OCTÁVIO JOSÉ AFONSO BORGES

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para  
obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor José Augusto Felício (ISEG)

Co-Orientador: Professor Doutor Miguel Varela (ISG)

**LISBOA**

JUNHO 2017

## RESUMO

O propósito deste trabalho é relacionar os estilos de liderança dos gestores das empresas de construção civil com o desempenho ao nível dos resultados financeiros, segundo o modelo *Grid Leadership* de Blake e Mouton. Para avaliação do estilo de liderança dos gestores de um universo de 3494 empresas, enviaram-se 2789 convites para preencher questionário online, dos quais 114 foram considerados válidos. Para se avaliar o desempenho das empresas foram recolhidas informações ao nível dos seus resultados financeiros, dados pelos indicadores margem EBITDA e ROA. Foi ainda estabelecido um índice de desempenho financeiro DFIN, que traduz a acção conjunta dos indicadores financeiros. A partir dos dados obtiveram-se conclusões concordantes com o modelo de Blake e Mouton. Observou-se que o estilo de liderança Equipa é o mais eficaz medido pelo indicador margem EBITDA e pelo índice DFIN. Nenhum dos estilos de liderança se destacou no indicador ROA.

Palavras-chave: Liderança Blake-Mouton Desempenho EBITDA ROA

## ABSTRACT

The purpose of this work is bring together the leadership styles of construction firms managers with the financial performance results, under the Grid Leadership model of Blake and Mouton. In order to evaluate the leadership style of the managers of a universe of 3494 companies, 2789 invitations to fill in the questionnaire were sent online, of which 114 were considered valid. In order to evaluate the performance of the companies, information was collected on the level of their financial results, given by the EBITDA margin and ROA indicators. A financial performance index DFIN was also established, which reflects the joint action of the financial indicators. From the data, we obtained conclusions in line with the Blake and Mouton model. It was observed that the Team-leadership style is the most effective measured by the EBITDA margin indicator and by the DFIN index. None of the leadership styles stood out in the ROA indicator.

Keywords: Leadership Blake-Mouton Performance EBITDA ROA

## **AGRADECIMENTOS**

O caminho foi longo e repleto de dificuldades, mas é com enorme satisfação que chego ao fim do Mestrado em Gestão. Quero expressar o meu profundo agradecimento a todos aqueles que comigo partilharam a sua sabedoria e que me ensinaram a ultrapassar as dificuldades.

Agradeço ao meu orientador, o professor José Augusto Felício, do Instituto Superior de Economia e Gestão, pela sua total disponibilidade e generosidade na orientação e apoio pessoal que sempre me demonstrou ao longo deste trabalho.

Agradeço ao meu Co-Orientador, o professor Miguel Varela, do Instituto Superior de Gestão, pela orientação que me facultou e que muito me ajudou a encontrar os melhores caminhos para os objectivos.

À professora Paula Lopes, do Instituto Superior de Gestão, agradeço o seu apoio técnico na validação do questionário.

À Dra. Aldenora, do Instituto Superior de Gestão, agradeço a sua disponibilidade e simpatia no apoio administrativo que sempre me concedeu.

À empresa Informa D&B, agradeço aos técnicos Tiago Paulino e Rodrigo Bernardo pela sua disponibilidade e eficiência na preparação da base de dados financeiros.

Às empresas de construção, em especial às que participaram neste estudo, respondendo ao questionário que lhes foi enviado, agradeço a sua disponibilidade.

Por último, agradeço aos meus familiares a sua compreensão, que em muitos momentos tiveram que abdicar da minha companhia, mas que espero poder compensar em breve.

# ÍNDICE

RESUMO / ABSTRACT .....	i
AGRADECIMENTOS .....	ii
INDICE .....	iii
Índice de Figuras .....	iv
Índice de Tabelas .....	iv
I. INTRODUÇÃO.....	1
I.1 O contributo dos gestores no desempenho financeiro das empresas .....	1
I.2 As pequenas e médias empresas do sector da construção .....	2
I.3 Objectivos do Estudo .....	3
II. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
II.1 Liderança.....	4
II.1.1 Conceito de liderança .....	4
II.1.2 Diferenças entre liderança e gestão .....	6
II.1.3 As Teorias de Liderança.....	8
II.1.4 A tipologia de liderança referente ao presente estudo .....	19
II.2 Desempenho financeiro das empresas.....	22
II.2.1 Conceito de desempenho financeiro.....	22
II.2.2 Indicadores Financeiros referentes a este estudo.....	23
III. ESTUDO EMPÍRICO .....	25
III.1 Modelo Conceptual e Hipóteses .....	25
III.1.1 “Research Model” .....	25
III.1.2 Hipóteses .....	26
III.2 Metodologia .....	27
III.3 Instrumento.....	29
III.4 Amostra .....	31
IV. RESULTADOS .....	33
V. DISCUSSÃO .....	37
VI. CONCLUSÕES.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41
ANEXO .....	I - X

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo “Grid Leadership” .....	20
Figura 2 - “Research Model” .....	25
Figura 3 - Gráfico do valor médio de MgEBITDA por estilo de liderança.....	35
Figura 4 - Gráfico do valor médio de ROA por estilo de liderança.....	35
Figura 5 - Gráfico do valor médio de DFIN por estilo de liderança .....	36

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de Liderança.....	5
Tabela 2 - Estilos de liderança, em função das dimensões T e P. ....	21
Tabela 3 - Variáveis explicativas referentes ao modelo em estudo. ....	25
Tabela 4 - Avaliação do estilo de liderança.....	30
Tabela 5 - Caracterização da amostra por género .....	31
Tabela 6 - Caracterização da amostra por nível hierárquico .....	31
Tabela 7 - Caracterização da amostra por idade .....	32
Tabela 8 - Caracterização da amostra por nível de escolaridade.....	32
Tabela 9 - Caracterização da amostra por anos de experiência na função .....	32
Tabela 10 - Valor dos indicadores do sector da construção .....	33
Tabela 11 - Indicadores da amostra.....	33
Tabela 12 - Indicadores da amostra sem outliers.....	33
Tabela 13 - Distribuição da amostra por estilos de liderança. ....	34
Tabela 14 - Distribuição dos valores de MgEBITDA por estilo de liderança .....	34
Tabela 15 - Distribuição dos valores de ROA por estilo de liderança .....	35
Tabela 16 - Distribuição dos valores de DFIN por estilo de liderança .....	36

## **I. INTRODUÇÃO**

### **I.1 O contributo dos gestores no desempenho financeiro das empresas**

Em que medida os gestores influenciam o desempenho financeiro e a sobrevivência de uma organização tem sido assumido pelos académicos como uma das questões mais importantes de investigação (Yukl, 2008). Nesse sentido, nos últimos anos foram conduzidos estudos relevantes, em diversos campos de investigação, incluindo a liderança, a gestão estratégica, a gestão de recursos humanos e as mudanças organizacionais (Yukl, 2008).

Os líderes podem melhorar o desempenho de uma organização influenciando os determinantes desse desempenho. Uma forma de influência consiste na adopção de comportamentos específicos da liderança na interacção com os subordinados, com os seus pares e com os elementos externos à organização (Yukl, 2008).

Por outro lado, constata-se que o desempenho, ou o sucesso, de uma organização é influenciado por diferentes estilos de liderança (Stahl, 2007; Ireland & Hitt, 2005), estando a cada um associado um determinado conjunto de comportamentos do líder.

Alguns académicos estimam que 45% a 65% dos fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização devem-se a decisões do líder (Bass, 1990).

Assim, numa primeira análise da literatura, entende-se que o estilo de liderança dos gestores determinará um processo de influência dos subordinados, o qual, por sua vez, afectará os resultados da organização.

Este pressuposto motiva o estudo do fenómeno da liderança dos gestores, tratando-se de uma das variáveis preditivas do desempenho de uma organização.

## **I.2 As pequenas e médias empresas do sector da construção**

As pequenas e médias empresas (PMEs) exercem uma forte influência nas economias modernas de muitos países (Ghobadian & Galleary, 1996) e pela sua agilidade respondem melhor às mudanças rápidas e à crescente competição dos mercados (Fiegenbaum, & Karnani, 1991; Jarillo, 1989).

As PMEs surgem em diversos estudos como as principais responsáveis pelo crescimento económico e criação de emprego (Ladzani & Van Vuuren, 2002).

Estes tópicos motivam o especial interesse no estudo das pequenas e médias empresas, sendo ainda expectável que as soluções para este segmento possam servir de exemplo para as grandes empresas (Brock & Evans, 1989).

### Situação em Portugal:

Segundo dados do ano de 2015, em Portugal, as PMEs assumem uma importância vital na medida que representam cerca de 99,91% (Pordata, INE, 2015a) do número total de empresas, o peso do seu volume de negócios corresponde a cerca de 56,12% (Pordata, INE, 2015b) do total nacional, empregaram cerca de 78,8% (Pordata, INE, 2015c) da população activa, e segundo dados do ano de 2013, foram responsáveis por 63,3% (Pordata, INE, 2013) da massa salarial nacional.

Por outro lado, segundo dados do ano de 2015, em Portugal, o sector da construção representa cerca de 6,6% (Pordata, INE, 2015d) do número total de empresas, o peso do seu volume de negócios corresponde a cerca de 5,0% (Pordata, INE, 2015e) do total nacional, empregou cerca de 8,1% (Pordata, INE, 2015f) da população activa, e segundo dados do ano de 2013, foi responsável por 8,7% (Pordata, INE, 2013b) da massa salarial nacional.

### I.3 Objectivos do Estudo

A partir das indicações evidenciadas na literatura, o propósito deste estudo exploratório consiste em pesquisar qual o estilo de liderança dos gestores que mais influência positivamente o desempenho financeiro das pequenas e médias empresas de construção.

Tendo em conta os pressupostos atrás referidos, os objectivos deste estudo incluem:

- (a) Analisar os estilos de liderança predominantes no sector da construção;
- (b) Relacionar os estilos de liderança dos gestores das empresas de construção civil com o desempenho das empresas ao nível dos resultados financeiros;
- (c) Analisar quais as variáveis com maior poder preditivo no desempenho financeiro das empresas de construção civil.

O presente estudo encontra-se organizado em seis capítulos:

- I. **Introdução** – inclui a apresentação dos objectivos deste estudo e a caracterização das empresas do sector da construção;
- II. **Revisão da Literatura** – é apresentada uma revisão da literatura onde são analisadas as principais teorias da liderança e os conceitos relativos ao desempenho das empresas ao nível dos resultados financeiros;
- III. **Estudo Empírico** – neste capítulo são apresentados os aspectos relativos ao estudo empírico no que se refere à metodologia, instrumentos e amostra;
- IV. **Resultados** – são apresentados os resultados obtidos no estudo empírico;
- V. **Discussão** – são suscitadas questões sobre as implicações do trabalho e apresentados argumentos que determinaram a estratégia de investigação.
- VI. **Conclusões** – são apresentadas neste capítulo as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões de investigação futura.



## **II. REVISÃO DA LITERATURA**

No presente capítulo apresenta-se uma revisão da literatura que abrange as teorias da liderança mais influentes e os conceitos associados ao desempenho das empresas ao nível dos resultados financeiros.

### **II.1 Liderança**

#### **II.1.1 Conceito de liderança**

Pela sua importância no domínio das organizações, a liderança tem sido um tema bastante estudado nas últimas cinco décadas (Kumar, 2007) e no entanto, constata-se que existe pouco consenso em torno de uma definição conceptual que seja universalmente aceite (Stogdill, 1974; Yukl, 2013). Uma das principais dificuldades é alimentada pelo facto do termo 'liderança', apesar da sua popularidade, não se tratar de um termo científico com uma definição formal e padronizada (Vroom & Jago, 2008).

Numa perspectiva mais tradicional, o conceito de liderança coloca a ênfase na figura individualizada do líder (Northouse, 2013), relegando os subordinados para uma posição mais passiva e obediente.

No entanto, esta perspectiva individualizada da liderança tem sido fortemente criticada por vários académicos contemporâneos (Northouse, 2013) que entendem a liderança em termos de um processo de influência que ocorre naturalmente num sistema social o qual é difundido pelos subordinados (Yukl, 2013).

Nesta circunstância, os investigadores acreditam que é mais útil entender a liderança como um processo social, ou modelo de relacionamentos, do que uma função especializada (Yukl, 2013).

Actualmente há um entendimento generalizado no qual a liderança é vista como um processo social, cuja formulação para uma definição do conceito, varia em função do ponto de vista de cada autor (Bass 1999).

Nesse sentido, apresentam-se algumas definições sobre liderança, onde é perceptível a evolução da perspectiva individual para a perspectiva de processo.

**Tabela 1 - Definições de Liderança**

<b>Definições de liderança</b>	<b>Autores</b>
<i>"Liderança corresponde à elevação da visão e do desempenho de um homem acima de um padrão, e à construção da personalidade para além das suas limitações normais."</i>	<i>(Drucker, 1955)</i>
<i>"Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo para um objetivo comum."</i>	<i>(Hemphill &amp; Coons, 1957)</i>
<i>"Liderança é a realização de um objetivo através da direção de colaboradores. Um líder é aquele que com sucesso organiza os seus colaboradores para alcançar fins particulares."</i>	<i>(Prentice, 1961)</i>
<i>"Liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo no esforço de alcançar uma meta numa determinada situação."</i>	<i>(Hersey &amp; Blanchard, 1988)</i>
<i>"A liderança é um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum."</i>	<i>(Northouse, 2007)</i>
<i>"Liderança é o processo de influenciar os outros a compreender e a concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e de facilitar os esforços individuais e coletivos para realizar objetivos comuns."</i>	<i>(Yukl, 2013)</i>

## II.1.2 Diferenças entre liderança e gestão

Existem na literatura vários exemplos que estabelecem a distinção entre liderança e gestão, essencialmente a partir dos comportamentos do líder (Bennis & Nanus, 1985; Rost & Smith, 1992; Kotter, 1988).

A gestão está associada a comportamentos de comando (Bennis & Nanus, 1985) e de coordenação de operações de produção e venda dos produtos e serviços da organização, estabelecendo-se uma relação de autoridade entre o líder e os seus subordinados (Rost & Smith, 1992). A gestão lida com a complexidade (Kotter, 1988) e visa garantir o cumprimento de objectivos de curto-prazo, mas não garante, *per si*, a sobrevivência da organização no longo prazo (Rowe, 2001).

A liderança manifesta-se nos comportamentos de influência (Bennis & Nanus, 1985) e de mudanças na organização que traduzem a vontade dos líderes e dos subordinados (Rost & Smith, 1992), tornando-se mais relevante quando a organização é confrontada com desafios colocados pelo ambiente externo (Kotter, 1988). Para esse efeito é necessário estabelecer uma visão sobre o futuro do negócio que garanta a sobrevivência da organização no longo prazo (Rowe, 2001).

Sendo claro existir a necessidade das organizações possuírem competências de gestão e de liderança, para garantir a sua sobrevivência, tanto no curto, como no longo-prazo de uma organização, a estrutura hierárquica tende a induzir a ideia que entre gestão e liderança existe pouca diferença. No entanto, alguns autores sublinham que a posse formal de um lugar de gestão não habilita necessariamente o gestor a liderar eficazmente dado que a habilidade para influenciar emerge fora da estrutura formal da organização (Zhao et al. 2016).

Subsiste então a questão da mesma pessoa conciliar as duas competências. Para este efeito existem duas perspetivas que propõem modelos de análise distintos (Zaleznik, 1977; Rowe, 2001).

Para Zaleznik (1977) a liderança e a gestão são um único constructo, tratando-se de competências opostas que se situam, cada delas, num dos extremos de um único *continuum*. Nesta perspetiva, as competências não poderão ser exercidas

simultaneamente, pela mesma pessoa, pelo que o líder eficaz deve ser capaz de equilibrar o exercício da liderança com o da gestão, situando-se no ponto intermédio desse *continuum*.

Ao contrário de Zaleznik, Rowe (2001) acredita que as competências de liderança e de gestão são dois constructos independentes classificados como liderança visionária e liderança gestionária, respetivamente. Estas duas dimensões formam uma matriz de comportamentos do líder, pelo que a mesma pessoa pode, simultaneamente, exercer ambas as competências.

Rowe (2001) preconiza que o resultado da fusão dos dois tipos de liderança corresponde à liderança estratégica, sendo esta a situação mais eficaz porque garante a sobrevivência da organização no curto e no longo-prazo.

Da combinação da liderança e da gestão na mesma pessoa, que define um líder estratégico, estão os seguintes comportamentos (Rowe, 2001):

- (a) Enfatiza o comportamento ético e as decisões baseadas em valores;
- (b) Concilia as operações diárias com as responsabilidades de longo prazo;
- (c) Formula e implementa estratégias de curto-prazo que não comprometem a estabilidade de longo prazo;
- (d) Tem elevadas expectativas relativamente aos subordinados, seus pares e superiores;
- (e) Utiliza o pensamento linear e não-linear; utiliza metáforas, analogias e modelos para apresentar as suas ideias;
- (f) Acredita nas escolhas estratégicas que fazem a diferença na organização e no ambiente externo a esta.

### II.1.3 As Teorias de Liderança

Vários autores têm apresentado diferentes perspectivas sobre a organização da literatura referente às teorias de Liderança, não havendo uma classificação consensual (Yukl, 2013; Robbins & Judge, 2013; Northouse, 2007; Fey et al. 2001).

No entanto, se a opção for por uma versão mais abrangente dir-se-á que as teorias de liderança podem ser classificadas pelo estudo dos traços de personalidade do líder, dos comportamentos, das contingências ou situações, ou pela abordagem transformacional (Northouse, 2007).

#### ***II.1.3.1 Estudo da liderança pelos traços de personalidade do líder***

O estudo da liderança, a partir da análise aos traços dos líderes, remonta ao século XIX, com base nos estudos de Galton (1869) contidos no seu livro “*Hereditary Genius*”. O autor argumentava que os fatores que determinavam uma liderança eficaz dependiam de qualidades pessoais extraordinárias, sendo que essas qualidades passavam de geração em geração. Na prática, essa perspectiva implicava que as qualidades de liderança seriam imutáveis, e por isso, não estavam recetivas a intervenções com vista ao seu desenvolvimento (Zaccaro, 2007).

Desde então, surgiram as primeiras teorias que atribuíam o sucesso da liderança às qualidades extraordinárias dos indivíduos, entre as quais serem incansáveis, intuitivos, detentores de invulgares capacidades de previsão, e dotados de grande poder de persuasão. Centenas de estudos relativos aos traços dos líderes foram conduzidos durante os anos 30 e 40 do século passado, na tentativa de descobrir essas tais qualidades. Porém, todo esse esforço de investigação falhou na identificação de traços dos líderes que garantissem o sucesso da liderança (Yukl, 2013).

No fim da década de 40 e início da década de 50 do século passado, vários investigadores (Jenkins, 1947; Stogdill, 1948; Mann, 1959), descartaram a abordagem da liderança baseada nos traços, por ser insuficiente na explicação da liderança e da

eficácia do líder (Zaccaro, 2007). Esta rejeição durou cerca de 30 a 40 anos (Zaccaro, 2007) até surgirem novamente estudos a reacender o interesse na abordagem dos traços do líder (Stogdill, 1974; Kirkpatrick & Locke, 1991; Turner, 1999).

Ralph Stogdill, que outrora tinha sido crítico da linha de investigação pelos traços do líder, tendo afirmado que “uma pessoa não se torna líder em virtude de possuir uma combinação de traços” (Stogdill, 1948), procedeu a uma revisão dessa perspectiva (Stogdill, 1974) onde identifica traços e capacidades associados aos líderes, com destaque para (a) assertividade, (b) confiabilidade, (c) persistência e (d) adaptabilidade.

Já nos anos 90 do século passado, dois estudos relevantes, dos investigadores Kirkpatrick e Locke (1991) e Turner (1999), vêm reforçar a abordagem da liderança pelos traços do líder.

Assim, Kirkpatrick e Locke (1991) identificaram seis traços relativos a requisitos para os líderes eficazes:

- (g) Energia e Ambição,
- (h) Desejo de liderar e de influenciar os outros,
- (i) Honestidade e Integridade,
- (j) Autoconfiança,
- (k) Inteligência,
- (l) Conhecimentos técnicos.

Por outro lado, Turner (1999) identifica sete traços, no âmbito da gestão de projetos, que se apresentam como requisitos para o sucesso da liderança, nomeadamente:

- (a) Capacidade de resolução de problemas,
- (b) Orientação para resultados,
- (c) Energia e Iniciativa,
- (d) Autoconfiança,
- (e) Perspectiva,
- (f) Capacidade de Comunicação,
- (g) Capacidade de Negociação

Outro traço dos líderes que aponta para uma liderança eficaz é a inteligência emocional (IE), sendo a empatia uma componente central. Líderes empáticos

conseguem sentir as necessidades dos outros, ouvir o que os seguidores dizem, e o que não dizem, e ler a reacção dos outros (Robbins & Judge, 2013).

Algumas investigações recentes demonstraram que as pessoas com elevados índices de IE, tem maior probabilidade de emergirem como líderes. Os defensores da IE argumentam que sem ela, uma pessoa pode ter um excelente treino, uma mente altamente analítica, uma visão convincente, e uma infindável quantidade de ideias fantásticas, mas mesmo assim não ser um grande líder (Robbins & Judge, 2013).

No entanto, todas estas novas perspetivas, ao contrário das anteriores, não procuram construir uma teoria que estabeleça correlação direta entre traços, capacidades dos líderes e liderança eficaz. Na verdade, o que nos dizem é que uma teoria completa sobre a eficácia da liderança envolve mais do que traços específicos do líder. Uma conclusão que se pode tirar é que os traços podem ser preditivos da capacidade de liderança, mas nada dizem sobre o fato da sua liderança ser eficaz (Robbins & Judge, 2013). No mesmo sentido, assume-se que os traços apenas dotam as pessoas de capacidade potencial para o exercício da liderança, mas não dispensam outros fatores necessários à concretização desse potencial (Kirkpatrick & Locke, 1991).

### ***II.1.3.2 Estudo da liderança pelos comportamentos do líder***

Depois de vários investigadores se sentirem desencorajados com a abordagem pelos traços da liderança, começaram a prestar mais atenção ao que realmente os gestores faziam no seu trabalho (Yulk, 2013), e como reagiam os seus subordinados, tanto emocionalmente como em termos de comportamento (Saeed, 2014). Os investigadores pretendiam agora avaliar quais os comportamentos específicos que diferenciavam os líderes dos não-líderes (Robbins, 2003).

No estudo da liderança pela abordagem ao comportamento dos líderes, ao contrário da concepção de Galton (1869), é assumido que as pessoas fazem-se líderes, ganhando popularidade esta nova perspectiva entre os anos 1940 e 1960 (Turner & Muller, 2005).

Os estudos da escola de Iowa (Lewin et al. 1939), estabeleciam a tipologia de liderança, formada pelos estilos Autocrático, Democrático e *Laissez-faire*. Os líderes

Autocráticos davam instruções claras aos subordinados sobre quais as tarefas que seriam necessárias fazer, quando e de que forma. Os líderes Democráticos também ofereciam orientações aos subordinados, mas encorajava-os a participarem nas decisões. Os líderes Laissez-faire, além de não fornecerem orientação adequada, delegavam nos subordinados a tomada de decisão.

Posteriormente, surgem os estudos da escola de Ohio e os estudos da escola de Michigan que impulsionaram a abordagem pelo comportamento dos líderes (Northouse, 2007)

Nos estudos da escola de Ohio, chegou-se à conclusão que haveria apenas duas categorias de comportamentos distintos, dando origem a uma tipologia de liderança definida pelas dimensões *Consideração*, orientação para as pessoas, e *Iniciação de Estrutura*, orientação para as tarefas (Stogdill & Coons, 1951; Fleishman, 1953; Halpin & Winer, 1957).

*Consideração* caracterizava-se por um conjunto de comportamentos orientados para as pessoas e que incluíam fazer favores pessoais aos subordinados, disponibilizar tempo para os ouvir sobre os seus problemas, consulta-los sobre assuntos importantes, estar disposto a aceitar as suas sugestões e tratando-os como um igual (Yulk, 2013).

*Iniciação de Estrutura* definia-se por um conjunto de comportamentos orientados para as tarefas, tais como, atribuir e clarificar os trabalhos dos subordinados, definir padrões de desempenho, exigir que sigam procedimentos padronizados, enfatizar a importância de cumprir prazos, criticar o trabalho deficiente e coordenar as actividades de diferentes subordinados. (Yukl, 2013).

Nos estudos da escola de Michigan, foram igualmente consideradas as duas dimensões comportamentais, observadas nos estudos de Ohio (Likert, 1961). Porém essas duas dimensões afectavam-se mutuamente, significando que quando um líder era mais orientado para as pessoas, seria menos orientado para as tarefas, e vice-versa (Northouse, 2007).

A partir dessas descobertas, estabelecem-se teorias que classificam os gestores, ou líderes, segundo uma dimensão comportamental (Tannenbaum & Schmidt, 1958), em *continuum*, ou uma combinação de duas dimensões (Fleishman, 1957), em matriz.



Nesse período, destacam-se os modelos de liderança que se focam na combinação dessas dimensões em matriz, para formarem tipologias de liderança (Fleishman 1957; Blake & Mouton, 1964). Esses modelos apresentam semelhanças nas dimensões que estão na base da sua construção. Contudo, a forma como essas dimensões são combinadas, distingue-os estruturalmente (Molloy, 1998).

Fleishman (1957), a partir das dimensões, *Consideração e Iniciação de Estrutura*, vistas como variáveis independentes, estabelece uma tipologia formada por dois estilos de liderança considerando uma combinação aditiva, ou mistura, dessas duas dimensões.

Blake & Mouton (1964), considerando essas mesmas duas dimensões mas vistas numa perspectiva de atitudes, através da combinação multiplicativa, ou integrativa, criam uma nova tipologia de liderança, ao nível dos comportamentos, composta por cinco estilos de liderança: Autocrática, de Equipa, de “Status Quo”, Simpática e Ausente.

Uma das teorias que se relaciona com o comportamento da liderança corresponde à Teoria X,Y, onde se parte do pressuposto que o comportamento do líder depende da percepção sobre os seus subordinados (Macgregor, 1960).

Assim, na perspectiva da teoria Y, o líder percebe os subordinados como pessoas que:

- (a) Não são naturalmente preguiçosas,
- (b) São capazes de se autodirigir e autocontrolar, e
- (c) São capazes de providenciar ideias e sugestões que melhoram a eficiência da organização.

À Teoria X, corresponde a percepção contrária (Kopelman et al., 2008).

A eficiência da liderança, à luz da Teoria X,Y, assenta no mecanismo da profecia que se autorrealiza. De acordo com a Teoria Y, se os subordinados forem bem tratados no trabalho e se lhes for delegada responsabilidade em contrapartida os subordinados responderão positivamente, e de modo inverso de acordo com a Teoria X (Carson, 2005).

Na tentativa de se consolidar uma teoria universal sobre quais os comportamentos responsáveis por uma liderança eficaz, produziram-se diversos estudos nos anos

subsequentes (Stogdill, 1963; Likert, 1967; Kotter, 1988), mas apenas provaram que numa determinada situação, diferentes estilos de liderança provocavam diferentes reacções emocionais e comportamentais num mesmo grupo.

Alguns investigadores concluíram que os estudos conduzidos a partir das duas dimensões de comportamentos, orientados para os relacionamentos e para as tarefas, não tinham produzido resultados consistentes na explicação de uma liderança eficaz (Yukl, 1998).

Vários críticos afirmam que essas duas dimensões são insuficientes pois não incluem alguns tipos de comportamentos da liderança que são relevantes para se compreender a eficácia da liderança. Exemplos desses comportamentos são: (a) *Visão*, (b) *Liderança pelo Exemplo*, (c) *Comportamento Simbólico*, (d) *Gestão do Significado* e (e) *Liderança Orientada para a Mudança* (Yukl, 1999a).

No sentido de melhorar os anteriores modelos foi introduzida uma terceira dimensão, definida por *Comportamento Orientado para a Mudança* (Yukl, 1997). Esta nova dimensão inclui comportamentos do líder em relação ao ambiente externo, tais como, *identificação de ameaças e oportunidades*, *visão de futuro*, *adopção de estratégias não-tradicionais* e *promoção de políticas de mudança* (Yukl, 1999a).

No entanto as críticas mais fortes referem-se a observações em que onde um estilo de liderança é eficaz numa situação e completamente ineficaz noutras (Vroom & Jago, 2007), havendo necessidade de se considerar as diversas situações, que afetam a eficácia da liderança.

### ***II.1.3.3 Estudo da liderança pela abordagem contingente ou situacional***

Esta abordagem enfatiza a importância dos factores de contexto que influenciam o processo de liderança, incluindo-se como principais variáveis contingentes as características dos subordinados, a natureza do trabalho da unidade sob responsabilidade do líder, o tipo de organização e a natureza do ambiente externo (Yukl, 2013).

A abordagem contingente das teorias da liderança entende que a eficácia da liderança depende de uma determinada situação, à qual o líder se deve submeter adotando o estilo de liderança mais adequado (Graeff, 1997; Mills et al., 2009; Grint, 2011).

Nesta perspectiva, as teorias de liderança situacionais estudam os diversos estilos de liderança em diferentes ambientes (Northouse, 2007). Atualmente muitos investigadores incluem variáveis situacionais nos seus estudos, sejam como determinantes do comportamento do líder, sejam como variáveis moderadoras que interagem com os traços ou comportamentos do líder (Vroom & Jago, 2007).

Fiedler (1967) estabelece o primeiro modelo que articula variáveis referentes aos *traços* do líder e referentes à *situação* (Vroom & Jago, 2007), embora anteriormente já existissem estudos que identificavam a *situação* como uma das forças que influenciam a eficácia da liderança (Tannenbaum & Schmidt, 1958).

Tal como nos estudos anteriores, o modelo contingencial de Fiedler inclui as dimensões orientação para as pessoas e orientação para as tarefas. Nesse sentido, estabelece a tipologia de estilos de liderança (1) motivado para o relacionamento e (2) motivado para as tarefas (Fiedler, 1967).

A eficácia da liderança é analisada confrontando os dois estilos de liderança com oito situações distintas, obtidas pela combinação de três variáveis: (a) relação líder-subordinado; (b) estruturação da tarefa do subordinado; (c) Posição de poder do líder. Resulta da teoria de Fiedler a colocação do líder na situação que seja mais favorável ao seu estilo de liderança (Vroom & Jago, 2007).

Fiedler ainda é autor da Teoria dos Recursos Cognitivos, em que se considera a inteligência e a experiência atributos do líder que, em função do nível de *stress* da situação, influenciam diferentemente a eficácia da liderança. Em situações de baixo *stress* a influência da inteligência na eficácia da liderança é positiva e a experiência é negativa. Em situações de elevado *stress*, a experiência tem influência positiva na eficácia da liderança e a inteligência tem influência negativa (Fiedler, 1981).

No seguimento dos estudos de Fiedler (1967) e de Reddin (1967), surge a Teoria da Liderança Situacional, propondo que a eficácia da liderança depende da capacidade do líder adequar o seu estilo de liderança em função da maturidade dos subordinados. A teoria assume as dimensões de comportamentos orientados para as tarefas e para

os relacionamentos, com a designação de comportamento diretivo e comportamento apoiante, respetivamente (Hersey & Blanchard, 1969).

Da combinação destas dimensões resulta a seguinte tipologia (Blanchard et al., 1993):

- (a) Estilo Diretivo (comportamento diretivo alto e apoiante baixo);
- (b) Estilo Treinador (comportamento diretivo alto e apoiante alto);
- (c) Estilo Apoiante (comportamento diretivo baixo e apoiante alto);
- (d) Estilo Delegante (comportamento diretivo baixo e diretivo baixo).

Outra teoria que estabelece uma coordenação entre estilos de liderança e factores contingentes foi proposta por Robert House, designada por “Path-Goal Theory”, traduzida como Teoria dos Caminhos para os Objectivos (House, 1971), tendo por base a teoria das expectativas (Vroom, 1964; Mitchell, 1974; House & Mitchell, 1975).

A teoria dos Caminhos para os Objectivos consiste num processo em que o líder adopta comportamentos específicos adequados ao ambiente de trabalho e às necessidades dos subordinados para que os possa orientar no melhor caminho para a concretização dos objectivos (Northouse, 2013).

Nesta teoria são identificados quatro estilos de liderança, formando a seguinte tipologia: (a) Liderança Directiva; (b) Liderança Apoiante; (c) Liderança Participativa e (d) Liderança orientada para o êxito (House, 1996).

Por sua vez, os estilos de liderança devem-se conciliar com os factores ambientais, nomeadamente, (a) a estrutura da tarefa, (b) o sistema de autoridade formal, (c) o grupo de trabalho, e com os factores relativos aos subordinados, nomeadamente, (a) Locus de controlo (interno ou externo), (b) Experiência, (c) Capacidade percepcionada (House, 1971).

O modelo normativo de tomada de decisão partilha com a teoria dos caminhos para os objetivos a mesma perspetiva sobre os comportamentos contingentes (Vroom & Jago, 2007). Trata-se de uma teoria de espectro estreito no sentido que determina o comportamento do líder, sobre a forma e o grau de envolvimento dos subordinados no processo de tomada de decisão, em função do conhecimento e da especialização dos subordinados (Vroom & Jago, 2007).

A teoria prevê cinco situações no comportamento do líder em relação à tomada de decisão, formando a seguinte tipologia (Vroom & Yetton, 1973; Vroom & Jago, 1988):

- a. (AI) Decisão Autocrática Pura;
- b. (AII) Decisão Autocrática Mitigada;
- c. (CI) Decisão do líder mediante Consulta Individual dos Subordinados;
- d. (CII) Decisão do líder mediante consulta em Grupo dos subordinados;
- e. (GII) Decisão concordante com a opinião do grupo.

#### ***II.1.3.4 Estudo da liderança pela abordagem transformacional***

As teorias da liderança segundo a abordagem transformacional têm sido as mais influentes nas últimas décadas (Judge & Piccolo, 2004) e, conseqüentemente, uma das abordagens que mais atenção tem despertado nos investigadores (Northouse, 2007).

O conceito de liderança transformacional (Burns, 1978) é proposto no final dos anos 70 e início dos anos 80 do século passado, como uma extensão dos estudos sobre liderança Carismática (House, 1976).

Ao contrário das teorias “tradicionais” da liderança, que enfatizam os processos racionais, as lideranças Transformacionais e Carismáticas enfatizam as emoções e os valores (Yukl, 1999b).

O conceito de liderança carismática, originalmente, assentava nas qualidades extraordinárias do líder (traços) atribuídas pelos subordinados (Weber, 1947). Acompanhando o desenvolvimento das teorias da liderança, o conceito de carisma passou a estar associado aos comportamentos do líder, em detrimento dos atributos (House, 1976; Conger & Kanungo, 1987).

Os comportamentos do líder associados à liderança carismática incluem aspectos ideológicos relacionados com o trabalho, articular uma visão apelativa, autoconfiança, comunicar e mostrar confiança no alto desempenho dos subordinados (House, 1976).

Um outro conjunto de comportamentos associados à liderança carismática consiste em estabelecer uma visão estratégica inovadora, mostrar sensibilidade às necessidades dos subordinados, assumir riscos pessoais e mostrar sensibilidade ao ambiente externo, identificando fragilidades, ameaças e oportunidades (Conger & Kanungo, 1987).

Tendo por base os comportamentos da liderança carismática, Burns (1978) considerou-os parte de um conceito mais alargado que estimula um profundo e fundamental sentimento para a mudança, designada por liderança transformacional, que vai mais além de uma mera relação de troca entre líder e subordinados a que designou por liderança transaccional.

Burns (1978) propôs uma tipologia de liderança considerando que os líderes assumem um de dois comportamentos, que representam extremos opostos de um único *continuum*: (1) Transformacional ou (2) Transaccional.

Tendo por base a tipologia de Burns (1978), Bass (1985) sugere que os dois estilos de liderança se articulem como duas dimensões independentes apresentando uma tipologia composta por três estilos:

- (a) Liderança Transformacional,
- (b) Liderança Transaccional,
- (c) Liderança Laissez-faire, ou ausência de liderança

O modelo de Bass (1985) embora sujeito a diversos aperfeiçoamentos nas componentes de cada uma das dimensões Transformacional e Transaccional (Bass & Avolio, 1990; Bass, 1996), segundo alguns académicos o modelo não abrange comportamentos relevantes do líder, ao nível das tarefas, dos relacionamentos e, principalmente, ao nível do relacionamento externo da organização (Yukl, 1999).

Para dar resposta a essas omissões vários académicos têm proposto modelos com tipologias mais abrangentes.

Yukl (1999) propõe um modelo com três dimensões, em que as duas primeiras são aperfeiçoamentos às dimensões transaccional e transformacional, sendo a dimensão extra para abranger os comportamentos ao nível da estratégia e do relacionamento externo da organização.

Pearce et al, (2003), tenta colmatar omissões do modelo de Bass (1996) acrescentando os estilos de liderança directiva e de capacitação dos subordinados, apresentando uma tipologia de quatro estilos de liderança:

- (a) Liderança Directiva,
- (b) Liderança Transaccional,
- (c) Liderança Transformacional,

(d) Liderança de Capacitação dos subordinados (“empowerment”)

Considerando uma correlação positiva entre a Liderança Transformacional e a Liderança Servente (Bass, 2000), Wong (2003) estabelece um modelo que se define como um processo de duas dimensões opostas e independentes: (1) o líder que serve os outros (SO) e (2) o líder que serve a si próprio (SP).

A combinação das duas dimensões dá origem a uma tipologia formada por quatro estilos de liderança:

- (a) Liderança Servente (alto SO e baixo SP),
- (b) Liderança Paternalista (alto SO e alto SP),
- (c) Liderança Autocrática (baixo SO e alto SP),
- (d) Liderança Laissez-faire (baixo SO e baixo SP).

Numa tentativa de integrar os estudos anteriores sobre os comportamentos do líder, Duclewicz & Higgs (2005) agruparam os diversos estilos de liderança em três categorias, estabelecendo a seguinte tipologia:

- (a) Liderança Orientada para objectivos, mais preocupada com os resultados,
- (b) Liderança Envolvente, mais preocupada com a participação dos subordinados,
- (c) Liderança de Compromisso, mais preocupada com o desenvolvimento das capacidades dos subordinados.

#### II.1.4 A tipologia de liderança referente ao presente estudo

O tipo de trabalhos no sector da construção caracteriza-se por tarefas previamente definidas e padronizadas em projectos, conferindo ao local de trabalho um ambiente de produção industrial. Contudo, existem dois tipos de ambiente de trabalho. O local de obra, onde se estabelece a ligação do encarregado de obra aos operários, e a sede da empresa, onde se estabelece a ligação entre a gestão e os encarregados de obra. Para o propósito deste estudo, onde se procura avaliar o estilo de liderança dos gestores, o local de trabalho será a sede da empresa, ou similar.

O modelo Blake & Mouton (1964) é um dos mais utilizados, com sucesso, na avaliação de estilos de liderança em ambientes industriais (Hart, 1974; Beer and Kleisath, 1971; Keller, 1978; Koc et al., 2013; Mishra et al., 2015; Knop, K., 2015). O sector da construção enquadra-se nesse ambiente, razão pela qual o modelo será utilizado neste estudo.

A teoria de liderança subjacente a este modelo é do tipo comportamental dado que apenas está em causa a adopção pelo líder de um determinado comportamento, ou estilo de liderança, não tendo em conta as condicionantes do contexto ou situação.

O modelo, também designado por “Grid Leadership”, dispõe em grelha as atitudes do líder sobre o seu nível de “preocupação com as tarefas” e de “preocupação com as pessoas”, representado pelo binómio “T (tarefas), P (pessoas)”, reflectindo um determinado comportamento, ou seja, um estilo de liderança (Blake & Mouton, 1982).

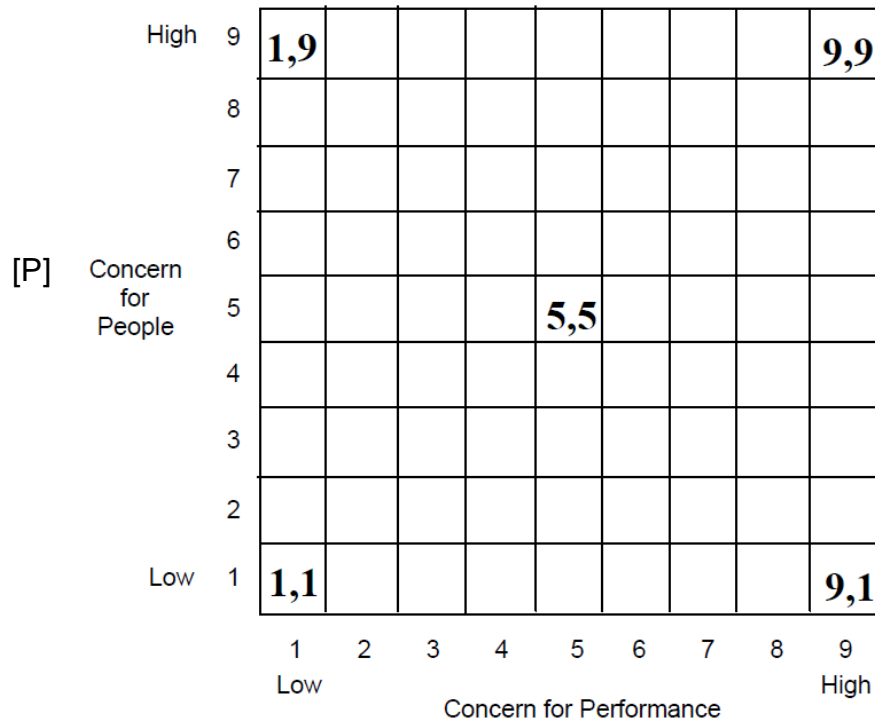
De acordo com os autores, T e P são considerados construtos independentes, onde a eficácia máxima da liderança resulta da integração sinérgica do valor máximo dessas duas dimensões (Blake & Mouton, 1982).

As dimensões T e P variam continuamente, em intervalos inteiros, de 1 a 9. Exemplos extremos da combinação desses valores estão representados na figura 2.

Os estilos de liderança são vistos pelos autores como representativos das orientações prevalentes no comportamento individual, pelo que, por exemplo, uma de atitude para o estilo 9,1, será consistente com um comportamento 9,1, prescrito pelo modelo.



Figura 1 - Modelo "Grid Leadership"



Fonte: Blake & Mouton (1964)

Os estilos de liderança associados aos valores T e P na figura 1, caracterizam-se por:

(1,1) Indiferente - O líder exerce um esforço mínimo para obter o trabalho necessário, apropriado para apenas manter o seu vínculo à organização.

(9,1) Autocrático - O líder assegura que a eficiência das operações resulte da organização do trabalho de tal forma que a autonomia das pessoas seja mínima, exigindo-lhes total obediência.

(5,5) Mediano - O líder procura estabelecer um equilíbrio entre um desempenho adequado da organização e a necessidade das pessoas saírem do trabalho, com vista a manter o moral dos subordinados em níveis satisfatórios

(1,9) Simpático – O líder actua pela necessidade de relacionamentos pessoais satisfatórios, promovendo um ambiente e horário de trabalho amigável.

(9,9) Equipa – O líder estabelece uma relação de confiança e respeito com as pessoas, procurando que estejam comprometidas na realização do trabalho de participação comum no propósito da organização.

Blake e Mouton afirmam que a liderança Equipa é o estilo mais eficaz, constituindo essa afirmação o ponto de partida para a formulação das hipóteses de investigação do presente estudo, no contexto das PME's de construção portuguesas.

Cada estilo de liderança ocupa uma determinada zona da “Grid Leadership”, segundo os intervalos de valores de T e P, indicados na tabela seguinte.

**Tabela 2 - Estilos de liderança, em função das dimensões T e P.**

Dimensões		Estilos de Liderança
T	P	
$1 \leq T < 5$	$1 \leq P \leq 5$	Indiferente
$5 \leq T \leq 9$	$1 \leq P < 5$	Autocrático
$T = 5$	$P = 5$	Mediano
$1 \leq T \leq 5$	$5 < P \leq 9$	Simpático
$5 < T \leq 9$	$5 \leq P \leq 9$	Equipa

Fonte: Adaptado de Blake & Mouton (1964)

## **II.2 Desempenho financeiro das empresas**

### **II.2.1 Conceito de desempenho financeiro**

O desempenho financeiro das empresas é parte importante de um conceito de desempenho organizacional mais vasto, com o qual está fortemente correlacionado, que se apresenta como a principal variável dependente de interesse na investigação de, praticamente, qualquer área da gestão (Richard et al.,2009).

Contudo, nenhum destes conceitos apresenta uma definição universal que seja consensual, dado que cada autor constrói a sua versão em função do conjunto de elementos que, na sua perspectiva, são relevantes para a investigação.

Richard et al. (2009), num trabalho exaustivo que examina as publicações nos principais jornais académicos de Gestão, entre 2005 e 2007, refere a existência de 722 artigos que abordam o desempenho organizacional de forma diferenciada.

Desse universo, identificam 213 artigos que consideram o desempenho como uma variável, tratada como dependente em 69% dos casos e obtida com recurso a medidas contabilísticas objectivas de relato financeiro, em 53% dos casos.

Estes dados permitem, com segurança, a adopção de indicadores financeiros na avaliação do desempenho financeiro, e parte importante do desempenho organizacional, tendo em conta aqueles que melhor servem ao estudo em causa.

Um dos indicadores mais adequados à avaliação do desempenho organizacional, decorrente do estilo de liderança, segundo os investigadores, é a Margem EBITDA (De Smet et al, 2007).

O indicador ROA (*Return on Assets*) apresenta-se como a medida melhor percebida pelos gestores quanto ao resultado da sua liderança no desempenho organizacional (Dess & Robinson, 1984).

## II.2.2 Indicadores Financeiros referentes a este estudo

Tendo em conta, por um lado, a grande diversidade de indicadores utilizados para aferir o desempenho financeiro das empresas, e por outro, a dimensão, o tipo de empresas objeto deste estudo e, principalmente, a sua conexão com a eficácia do estilo de liderança, assume-se como adequado a escolha dos seguintes indicadores:

(a) Margem EBITDA (MgEBITDA), definida como:

$$MgEBITDA = \frac{EBITDA}{Volume\ de\ Negócios}$$

(b) ROA (*Return on Assets*) – Rentabilidade do Ativo, definida como:

$$ROA = \frac{Resultados\ Liquidos}{Ativo\ Total}$$

Estes indicadores, individualmente, representam um determinado aspecto do desempenho financeiro da empresa que importa interpretar.

A Margem EBITDA reflete o nível de eficiência operacional da empresa, traduzida pela capacidade de gerar cash-flows a partir do negócio, sem levar em consideração os impostos e os encargos, ou benefícios, financeiros.

Tendo em conta o elevado peso da mão-de-obra nos resultados financeiros das empresas de construção, este indicador dá informação sobre a produtividade dos recursos humanos da empresa e, conseqüentemente, sobre a eficácia da liderança.

O ROA mede o nível de eficiência da empresa na alocação dos seus ativos. O indicador representa a capacidade global da empresa em gerar lucros para os seus accionistas. Esta circunstância retrata a forma como a gestão da empresa combina eficazmente os seus recursos humanos e materiais.

Os indicadores referidos representam rácios, o que permite comparações entre empresas dentro do mesmo sector, independentemente da sua dimensão, sendo esta uma condição essencial ao estudo da eficácia dos estilos de liderança.

Tendo em conta a natureza dos indicadores financeiros escolhidos, entende-se adequada a formação de um índice que incorpore esses dois elementos, traduzindo o conceito de Desempenho Financeiro do modelo em estudo, representado pela variável DFIN.

Para tal, é necessário proceder-se à estandardização (\*) dos indicadores, criando-se as novas variáveis  $MgEBITDA[st]$  e  $ROA[st]$ , correspondendo o valor da variável DFIN à sua média aritmética.

$$DFIN = \frac{MgEBITDA[st] + ROA[st]}{2}$$

(\*) *média*( $\mu$ ) = 0 ; *desvio padrão*( $\sigma$ ) = 1

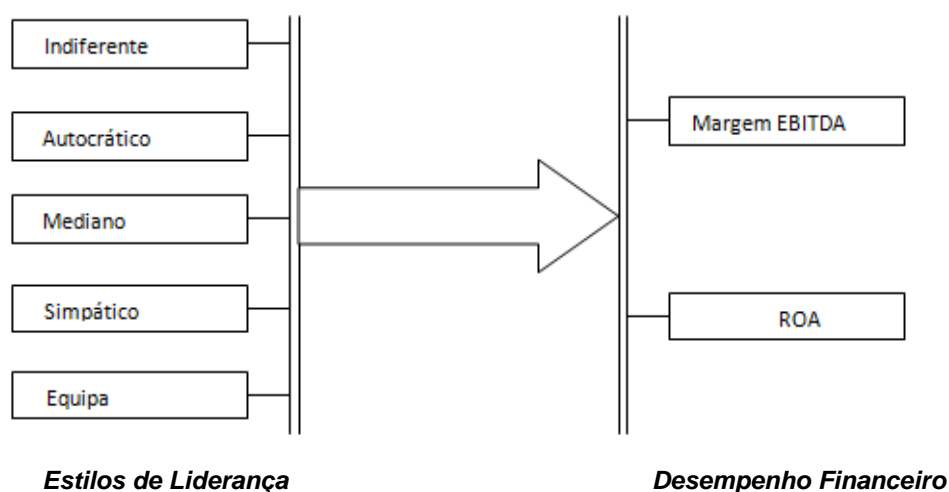
### III. ESTUDO EMPÍRICO

#### III.1 Modelo Conceptual e Hipóteses

##### III.1.1 “Research Model”

O presente estudo, considera o seguinte modelo de investigação:

**Figura 2 - “Research Model”**



As variáveis explicativas do modelo correspondem aos valores de T e P, por escalões nas seguintes condições:

**Tabela 3 - Variáveis explicativas referentes ao modelo em estudo.**

Variáveis explicativas		Condições		Variáveis latentes (Estilo de Liderança)
		T	P	
V1=T	V2=P	$1 \leq T < 5$	$1 \leq P \leq 5$	Indiferente
V3=T	V4=P	$5 \leq T \leq 9$	$1 \leq P < 5$	Autocrático
V5=T	V6=P	$T = 5$	$P = 5$	Mediano
V7=T	V8=P	$1 \leq T \leq 5$	$5 < P \leq 9$	Simpático
V9=T	V10=P	$5 < T \leq 9$	$5 \leq P \leq 9$	Equipa

### III.1.2 Hipóteses

Resumindo o que se apurou na literatura, a formulação de hipóteses segue o princípio que, tal como previsto pelo o modelo proposto por Blake e Mouton, o estilo de liderança Equipa é o mais eficaz, podendo ser medido pela obtenção de resultados financeiro para a empresa.

Fixado o propósito de estudar a relação entre o estilo de liderança Equipa e o desempenho financeiro das pequenas e médias empresas do sector da construção, foram definidas 3 hipóteses de estudo.

H1: O estilo de liderança Equipa é o mais eficaz nas pequenas e médias empresas de construção civil, medido pelo indicador financeiro Margem EBITDA (MgEBITDA);

H2: O estilo de liderança Equipa é o mais eficaz nas pequenas e médias empresas de construção civil, medido pelo indicador financeiro Rentabilidade do Ativo (ROA);

H3: O estilo de liderança Equipa é o mais eficaz nas pequenas e médias empresas de construção civil, medido pelo índice de Desempenho Financeiro (DFIN);

### III.2 Metodologia

Uma questão central da investigação na área da gestão refere-se à metodologia seguida pelos investigadores. O impacto de um estudo em gestão depende do rigor da investigação e da escolha do método apropriado (Scandura e Williams, 2000).

Scandura e Williams (2000), num estudo comparativo sobre estratégias de investigação em Gestão, em artigos publicados nos três jornais académicos mais relevantes, durante os períodos de 1985-87 e 1995-97, afirmam existir um padrão na metodologia adoptada pelos respectivos autores.

Nesse sentido, propõem uma estratégia de investigação constituída pelos seguintes passos: (a) Revisão da Literatura / Formalização da Teoria; (b) Inquérito por amostra / Experiência laboratorial / Simulação experimental; (c) Trabalho de campo: dados primários / Trabalho de campo: dados secundários / Experiências de campo; (d) Avaliação das tarefas; (e) Simulação computacional.

A estratégia sugerida reporta-se a uma metodologia experimental e objectiva, que procura estabelecer uma relação causal entre variáveis, atenuando as questões subjectivas.

Mas as questões subjectivas são também uma parte importante das Ciências Sociais, onde se insere a investigação em Gestão, pois nem tudo pode ser compreendido com recurso à explicação causal (Jesuino, 1989). Há situações em que as acções dos agentes racionais são explicadas por razões e não por causas (idem).

O presente estudo segue a metodologia experimental referida pela literatura, iniciando-se pela revisão da literatura e formalização da teoria que lhe serve de suporte.

Para determinar o estilo de liderança nas empresa foi enviado, a cada PME do sector da construção, um questionário de auto-avaliação para ser preenchido por um gestor de topo da empresa, de preferência o director-geral / gerente.

Do universo das PME do sector da construção, considerando as que estão na atividade de forma mais consistente, foram excluídas as seguintes situações:



- (a) Microempresas;
- (b) Empresas que não são detentoras de alvará de construção;
- (c) Empresas que não possuem CAE principal de construção;
- (d) Empresas que se encontrem em processo de insolvência.

Nesta circunstância, ficou definido o universo em estudo, tendo sido distribuído, por correio eletrónico, um questionário por cada empresa.

Para se apurar o desempenho financeiro das PME's do sector da construção, foi solicitada à empresa Informa D&B, uma base de dados com informação dos últimos três anos, sobre os indicadores financeiros: (a) Margem EBITDA e (b) ROA.

Estando na posse dos dados referentes aos estilos de liderança e aos indicadores financeiros, procedeu-se ao tratamento estatístico, utilizando o software SPSS, para determinar as diferenças entre estilos de liderança medidas a partir dos indicadores financeiros.

Tendo em conta o modelo ser composto por variáveis qualitativas independentes e variáveis quantitativas dependentes, realizaram-se testes paramétricos (ANOVA) e não paramétricos (Kruskal-Wallis) de forma a validar diferenças estatisticamente significativas.

### III.3 Instrumento

O estilo de liderança, é avaliado através do questionário de auto-avaliação de Blake e Mouton (1981, p. 3-4), do tipo escolha múltipla. Este instrumento foi previamente testado a cinco indivíduos com estilos de liderança conhecidos, tendo os resultados de cada questionário correspondido à situação real com elevado grau de fiabilidade.

O questionário está dividido em cinco grupos representativos de comportamentos de liderança. Dentro de cada grupo o avaliado escolhe a opção (a, b, c, d ou e). Segundo a escala definida por Blake e Mouton, a cada escolha corresponderá o valor 1, 5 ou 9 a cada elemento nos pares (t1,p1), (t2,p2), (t3,p3), (t4,p4) e (t5,p5).

Os valores do par (T,P), segundo a “Grid Leadership”, definem um determinado estilo de liderança, obtidos pela média aritmética das quantidades t1 a t5 e p1 a p5.

$$T = \frac{t1 + t2 + t3 + t4 + t5}{5} \quad P = \frac{p1 + p2 + p3 + p4 + p5}{5}$$

Em que:

T – Atitude de preocupação com produção. P - Atitude de preocupação com pessoas;

Em função dos valores apurados para T e P, é atribuído um dos seguintes estilos de liderança: Indiferente; Autocrático; Mediano; Simpático; Equipa).

#### Exemplo de calculo:

$$(t1, p1) = (1,9) ; (t2, p2) = (9,1) ; (t3, p3) = (9,1) ; (t4, p4) = (5,5) ; (t5, p5) = (9,1)$$

$$T = \frac{1 + 9 + 9 + 5 + 9}{5} = 6.6 \quad P = \frac{9 + 1 + 1 + 5 + 1}{5} = 3.4$$

Resulta que: (T,P) = (6.6 , 3.7)

$\{(5 \leq T \leq 9) \text{ e } (1 \leq P < 5)\} \Rightarrow \textit{Estilo Autocrático}$  (definido na tabela 3)

**Tabela 4 - Avaliação do estilo de liderança**

<b>Elemento 1 – Tomada de Decisões</b>		<b>t1</b>	<b>p1</b>
a.1	Atribuo muito valor a decisões sólidas e criativas que resultem do entendimento e concordância.	9	9
b.1	Espero que as decisões que tomo sejam consideradas como definitivas.	9	1
c.1	Apoio decisões que promovam boas relações	1	9
d.1	Procuro decisões viáveis, embora não perfeitas.	5	5
e.1	Aceito as decisões de outros com indiferença.	1	1
<b>Elemento 2 – Convicções</b>		<b>t2</b>	<b>p2</b>
a.2	Procuro ideias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho fortes convicções, mas respondo a opiniões, atitudes e ideias mais sólidas do que as minhas, mudando de convicção.	9	9
b.2	Defendo as minhas ideias, opiniões e atitudes, mesmo que às vezes isso incomode as outras pessoas.	9	1
c.2	Aceito as opiniões, atitudes e ideias de outros em vez de impor as minhas.	1	9
d.1	Quando outros têm ideias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, tento encontrar uma solução intermédia.	5	5
e.2	Prefiro evitar tomar partido não revelando as minhas opiniões, atitudes e ideias.	1	1
<b>Elemento 3 – Resolução de Conflitos</b>		<b>t3</b>	<b>p3</b>
a.3	Quando surge um conflito, tento identificar as razões e procuro resolver causas subjacentes.	9	9
b.3	Quando surge um conflito, tento resolver logo, ou faço valer a minha posição.	9	1
c.3	Evito gerar conflitos, mas, quando ele aparece, tento acalmar as emoções para manter as pessoas juntas.	1	9
d.3	Quando surge um conflito, tento encontrar soluções justas que acomodem os outros.	5	5
e.3	Quando surge um conflito, tento permanecer neutro.	1	1
<b>Elemento 4 – Temperamento</b>		<b>t4</b>	<b>p4</b>
a.4	Quando provocado, contenho-me mesmo que a minha impaciência seja visível.	9	9
b.4	Quando as coisas não correm bem, defendo-me, resisto e utilizo contra-argumentos.	9	1
c.4	Por causa da desaprovação que as tensões podem produzir, reajo de uma forma calma e amigável.	1	9
d.4	Sob tensão, sinto-me inseguro e ansioso sobre como satisfazer as expectativas dos outros.	5	5
e.4	Por não me envolver, raramente sinto-me agitado.	1	1
<b>Elemento 5 – Sentido de Humor</b>		<b>t5</b>	<b>p5</b>
a.5	O meu sentido de humor é adequado à situação e tem significado. Mantenho um sentido de humor mesmo sob pressão.	9	9
b.5	O meu sentido de humor é incisivo.	9	1
c.5	O meu sentido de humor ajuda a afastar a atenção do lado sério.	1	9
d.5	O meu sentido humor é importante na aceitação da minha pessoa, ou da minha posição.	5	5
e.5	O meu sentido de humor não tem grande utilidade.	1	1

Fonte: Blake e Mouton (1964, p.3-4)

O questionário completo, enviado aos participantes, é apresentado no anexo I.

### III.4 Amostra

De um universo de 3494 empresas, foram convidadas, por correio electrónico, a responder ao questionário disponibilizado *online*, 2789 empresas. Nesse processo recolheu-se uma amostra de 128 empresas, representando 3,66% do total das pequenas e médias empresas de construção.

Tratando-se de uma amostra de conveniência, afigura-se adequada à natureza exploratória do presente estudo que visa obter informações para investigação futura. No entanto, tendo em conta a sua dimensão, para um Intervalo de Confiança de 95%, a amostra apresenta um erro, aproximadamente de 8,5%.

No processo de validação das respostas das 128 empresas foram excluídas 14, uma vez que essas respostas tinham sido fornecidas por elementos da empresa sem responsabilidades de Gestão, fixando-se o número final em 114 empresas.

A amostra é então constituída por 114 gestores de pequenas e médias empresas de construção, dos quais 72 (63,2%) são do género masculino e 42 (36,8%) do género feminino. 87 (76,3%) são directores gerais e 27 (23,7%) outros directores.

**Tabela 5 - Caracterização da amostra por género**

		N	%
Género	Masculino	72	63.2
	Feminino	42	36.8
	Total	114	100.0

**Tabela 6 - Caracterização da amostra por nível hierárquico**

		N	%
Nível Hierárquico	Director geral	87	76.3
	Director	27	23.7
	Total	114	100.0

Entre os inquiridos, 7 (6,1%) apresentam idade entre os 20 e os 29 anos, 24 (21,1%) entre os 30 e 39 anos, 43 (37,7%) entre os 40 e os 49 anos, 30 (26,3%) entre os 50 e os 59 anos, 9 (7,9%) entre os 60 e 65 anos e 1 (0,9%) tem mais de 65 anos.

**Tabela 7 - Caracterização da amostra por idade**

		N	%
Idade	menos de 20 anos	0	.0
	de 20 a 29 anos	7	6.1
	de 30 a 39 anos	24	21.1
	de 40 a 49 anos	43	37.7
	de 50 a 59 anos	30	26.3
	de 60 a 65 anos	9	7.9
	mais de 65 anos	1	.9
	Total	114	100.0

Relativamente ao nível de escolaridade, 7 (6,1%) concluíram o ensino básico, 11 (9,7%) o 9º ano, 30 (26,3%) o 12º ano, 8 (7,0%) Bacharelato, 10 (8,8%) Licenciatura (3 anos), 38 (33,3%) Licenciatura (5 anos) e 10 (8,8%) Mestrado.

**Tabela 8 - Caracterização da amostra por nível de escolaridade**

		N	%
Nível de Escolaridade	Ensino Básico	7	6.1
	9º ano	11	9.6
	12º ano	30	26.3
	Bacharelato	8	7.0
	Licenciatura (3 anos)	10	8.8
	Licenciatura (5 anos)	38	33.3
	Mestrado	10	8.8
	Doutoramento	0	.0
	Total	114	100.0

Quanto à experiência na função, 2 (1,8%) tem menos de 1 ano, 8 (7,0%) de 1 a 3 anos, 11 (9,6%) de 4 a 6 anos, 24 (21,1%) de 7 a 10 anos e 69 (60,5%) mais de 10 anos.

**Tabela 9 - Caracterização da amostra por anos de experiência na função**

		N	%
Experiência na Função	menos de 1 ano	2	1.8
	de 1 a 3 anos	8	7.0
	de 4 a 6 anos	11	9.6
	de 7 a 10 anos	24	21.1
	mais de 10 anos	69	60.5
	Total	114	100.0

#### IV. RESULTADOS

Com o objectivo de verificar se os valores dos indicadores financeiros da amostra são representativos do seu universo, foram calculados os indicadores financeiros do universo das empresas do sector da construção. Comparando os indicadores da amostra com sector, conclui-se que, à excepção do valor médio de MgEBITDA, onde existem discrepâncias significativas, os restantes valores dos indicadores são aproximados.

**Tabela 10 - Valor dos indicadores do sector da construção**

	N	Mean	Standard Deviation	Percentile 25	Median	Percentile 75
MgEBITDA	3.494	,073	,874	,029	,056	,100
ROA	3.494	,008	,593	,002	,015	,043

Observando os valores máximos e mínimos para os indicadores da amostra, verifica-se que há elementos com valores demasiado longe dos valores médios, considerando-se esses casos como *outliers*.

**Tabela 11 - Indicadores da amostra**

	N	Mean	Standard Deviation	Minimum	Percentile 25	Median	Percentile 75	Maximum
MgEBITDA	114	,047	,203	-1,240	,030	,055	,090	1,380
ROA	114	,013	,195	-1,830	,000	,010	,050	,690
DFIN	114	,000	,957	-7,888	-,076	,049	,199	5,012

Nessa circunstância foram detectados 3 casos, pelo que foram removidos, ficando a amostra com um total de 111 elementos.

**Tabela 12 - Indicadores da amostra sem outliers**

	N	Mean	Standard Deviation	Minimum	Percentile 25	Median	Percentile 75	Maximum
MgEBITDA	111	,054	,080	-,370	,030	,060	,090	,210
ROA	111	,025	,061	-,210	,000	,010	,050	,200
DFIN	111	,000	,897	-3,106	-,335	,022	,432	2,038

A partir dos dados do questionário, foram apurados os elementos da amostra para cada Estilo de Liderança. Verificou-se que nenhum dos inquiridos ficou classificado com estilo de liderança Indiferente, nem com o estilo de liderança mediano. Por outro lado, observou-se que a grande maioria dos inquiridos (67,6%), ficou classificada com estilo de liderança Equipa.

**Tabela 13 - Distribuição da amostra por estilos de liderança.**

		N	%
Estilos de Liderança	Indiferente	0	,0
	Autocrático	15	13,5
	Mediano	0	,0
	Simpático	21	18,9
	Equipa	75	67,6
	Total	111	100,0

Para responder às hipóteses de investigação, em cada estilo de liderança foram apurados os valores dos parâmetros de cada indicador financeiro.

No que se refere à primeira hipótese de investigação (H1), foram apurados os valores dos parâmetros a variável MgEBITDA, por estilo de liderança.

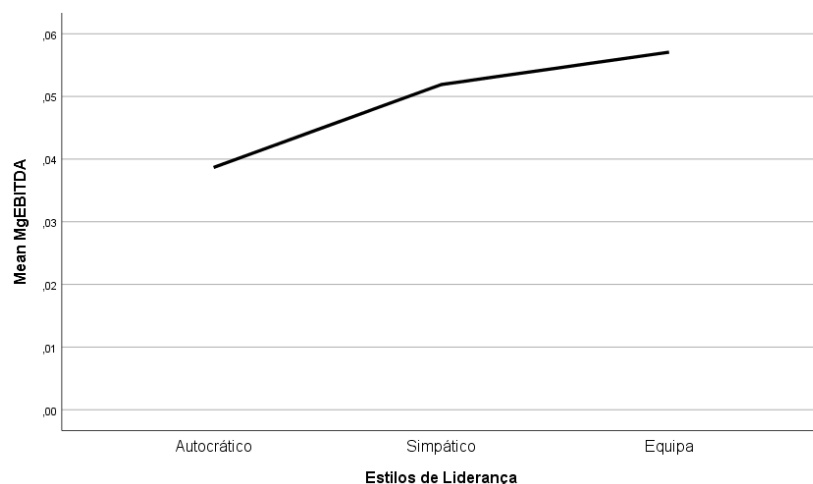
Como se pode observar, o estilo de liderança Equipa apresenta o maior valor médio da variável dependente MgEBITDA, confirmando a hipótese H1.

Embora o valor médio para o estilo de liderança Equipa seja próximo do estilo Simpático, comparativamente ao estilo autocrático é superior em cerca de 2 pontos percentuais. O estilo de liderança Equipa também apresenta a mediana mais elevada.

**Tabela 14 - Distribuição dos valores de MgEBITDA por estilo de liderança**

		MgEBITDA					
		N	Mean	Standard Deviation	Percentile 25	Median	Percentile 75
Estilos de Liderança	Autocrático	15	,039	,125	,040	,050	,130
	Simpático	21	,052	,076	,030	,050	,090
	Equipa	75	,057	,070	,020	,060	,090

**Figura 3 - Gráfico do valor médio de MgEBITDA por estilo de liderança**

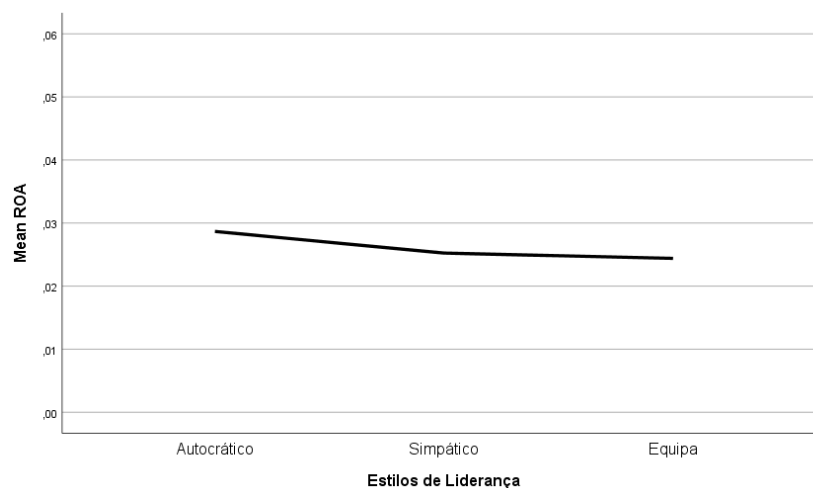


Para a análise da segunda hipótese (H2), foram apurados os valores dos parâmetros da variável ROA. Como se pode observar, embora a diferença entre estilos de liderança seja reduzida, há um valor médio ligeiramente superior para o estilo autocrático, não se confirmando a hipótese H2. Contudo, a mediana mais elevada ocorre no estilo Equipa.

**Tabela 15 - Distribuição dos valores de ROA por estilo de liderança**

		ROA					
		N	Mean	Standard Deviation	Percentile 25	Median	Percentile 75
Estilos de Liderança	Autocrático	15	,029	,053	,000	,010	,040
	Simpático	21	,025	,071	,000	,010	,030
	Equipa	75	,024	,060	,000	,020	,050

**Figura 4 - Gráfico do valor médio de ROA por estilo de liderança**





Quanto à terceira hipótese (H3), as diferenças observadas entre os estilos de liderança nos valores da média e da mediana da variável DFIN são muito significativas, com forte preponderância para a liderança Equipa. Este resultado confirma a hipótese H3.

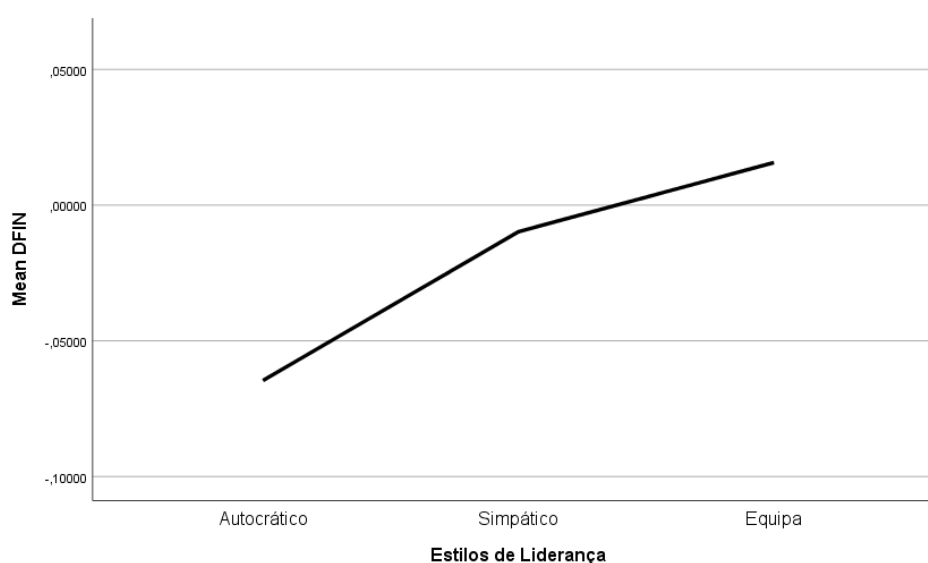
**Tabela 16 - Distribuição dos valores de DFIN por estilo de liderança**

		DFIN					
		N	Mean	Standard Deviation	Percentile 25	Median	Percentile 75
Estilos de Liderança	Autocrático	15	-,065	1,096	-,291	-,065	,287
	Simpático	21	-,010	1,005	-,335	-,229	,311
	Equipa	75	,016	,834	-,335	,080	,475

A liderança Equipa apresenta valor superior de, aproximadamente, 8 pontos percentuais no valor médio de desempenho financeiro (DFIN), comparativamente à liderança Autocrática e superior em cerca de 2 pontos percentuais em relação à liderança Simpática.

Na figura seguinte são claramente visíveis as diferenças relativas da variável DFIN entre os diversos estilos de liderança.

**Figura 5 - Gráfico do valor médio de DFIN por estilo de liderança**



## V. DISCUSSÃO

Quando se procura avaliar um determinado estilo de liderança envolvendo um vasto universo de empresas, o recurso a sistemas de avaliação, inquirindo os seguidores, seria de uma dificuldade extrema, face à uma quantidade de recursos humanos e financeiros necessários à sua realização, não se tendo encontrado experiências nesse sentido.

O instrumento de auto-avaliação, definido no modelo de Blake e Mouton, na comparação com outros instrumentos, torna-se bastante mais prático, fornecendo as informações adequadas com uma boa relação qualidade / custo. Por esse motivo entende-se ser o mais adequado a estudos desta natureza.

Por outro lado, é importante conduzir estudos que tenham a ambição de chegar a estruturas com impacto na sociedade. Tomar consciência e melhorar a qualidade da liderança para um sector inteiro da economia tem implicações profundas, não só no tecido empresarial, mas também no comportamento dos cidadãos e, a longo prazo, na cultura de uma sociedade.

No presente estudo foram observadas diferenças no desempenho financeiro das pequenas e médias empresas de construção, em função do estilo de liderança dos gestores. Os resultados confirmaram as hipóteses H1 e H3. No entanto, quanto à hipótese H2 não foram observadas diferenças significativas.

Verificou-se que o estilo de liderança Equipa, definido por um comportamento no qual o líder estabelece uma relação de confiança e respeito com as pessoas, procurando que estejam comprometidas na realização do trabalho de participação comum no propósito da organização, é o que apresenta melhores resultados, sendo por isso o mais eficaz, tal como proposto no modelo de Blake e Mouton.

Os resultados obtidos e a estratégia seguida podem ser interpretados como indicadores para investigações futuras dirigidas a outros sectores da economia.

## VI. CONCLUSÕES

Este estudo procurou compreender o contributo dos gestores, enquanto líderes, medido pelos resultados apresentados pelas empresas de construção, às quais estão vinculados.

Em termos de caracterização do perfil dos líderes das pequenas e médias empresas de construção, verificou-se que o grupo etário maioritário situa-se entre os 40 e 49 anos, com quase 40 % dos inquiridos. Alargando esta análise para o grupo etário entre os 50 e 59 anos, observa-se que 65% dos líderes tem idades compreendidas entre os 40 e os 59 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, cerca de 40% dos inquiridos tem formação superior ao nível da Licenciatura (5 anos) e de Mestrado, e cerca de 55% com formação superior. Desta forma verifica-se que nas pequenas e médias empresas de construção, a maioria dos seus gestores apresenta elevado nível de habilitações.

Cerca de 60% dos gestores responderam estarem há mais de 10 anos em funções de liderança, concluindo-se que a maioria dos gestores apresenta elevado grau de experiência profissional.

Tendo presente os objectivos do estudo, no que se refere à análise dos estilos de liderança predominantes no sector da construção, concluiu-se que a grande maioria adopta o estilo de liderança Equipa (67,6%), seguido do estilo de liderança Simpático (18,9%) e do estilo de liderança Autocrático (13,5%).

Nesta análise, verificou-se que os estilos de liderança Indiferente e Mediano não têm representatividade nas pequenas e médias empresas de construção, fixando-se a análise nos estilos de liderança Equipa, Simpático e Autocrático.

Em resposta ao segundo objectivo deste estudo, na comparação entre estilos de liderança, observaram-se diferenças significativas com impacto relevante ao nível do desempenho financeiro das empresas. Para o efeito, foram considerados os valores médios e medianas dos indicadores.

Neste ponto, uma primeira conclusão refere-se à escassa informação obtida pelo indicador ROA, dado que neste indicador nenhum dos estilos de liderança se destacou. Nesse sentido, não se confirma a hipótese H2.

A partir dos dados recolhidos, após o respectivo tratamento, constatou-se que existe uma relação entre os diversos estilos de liderança e o desempenho financeiro no que diz respeito às pequenas e médias empresas de construção.

Nessa análise, observou-se que o estilo de liderança Equipa apresenta melhores resultados no indicador margem EBITDA e no índice de desempenho financeiro DFIN, concluindo-se que o estilo de liderança Equipa é o mais eficaz para o grupo de empresas de construção estudado. Esta conclusão confirma as hipóteses H1 e H3.

O estilo de liderança Simpático apresenta-se como o segundo mais eficaz, na medida em que no indicador margem EBITDA obtém resultados próximos ao estilo de liderança Equipa, ficando apenas mais abaixo no indicador índice DFIN.

O estilo de liderança Autocrático apresenta os valores mais baixos em todos os indicadores onde as diferenças são mais significativas, nomeadamente, nos indicadores margem EBITDA e DFIN. Por esse motivo, conclui-se que este estilo de liderança é o menos eficaz no contexto das empresas de construção.

Quanto ao terceiro objectivo deste estudo, procedeu-se ao tratamento dos dados recolhidos no sentido de validar estatisticamente as diferenças observadas.

Numa primeira instância procurou-se validar as diferenças nos valores médios dos indicadores. Tendo em conta as variáveis independentes serem qualitativas e as variáveis dependentes serem quantitativas, a análise de variâncias (ANOVA), seria processo indicado para o efeito.

No entanto, realizados os teste paramétricos, verificou-se que duas das variáveis independentes não passavam no teste de normalidade, inviabilizando a ANOVA.

Em alternativa, no sentido de validar as diferenças nas medianas, foram realizados testes não paramétricos, não se obtendo o resultado pretendido. Não sendo possível a validação estatística para as diferenças observadas, fica comprometida a análise do poder preditivo das variáveis no desempenho financeiro.

Este trabalho procurou contribuir para aumentar o conhecimento do impacto do estilo de liderança nas empresas de construção. Nesse sentido, os resultados obtidos permitem concluir que a adopção do estilo de liderança Equipa, proporciona maior impacto positivo no desempenho financeiro das referidas empresas.

### Limitações do estudo

O presente estudo tentou contribuir para aumentar o conhecimento sobre o efeito do comportamento dos líderes no desempenho das empresas, no entanto apresenta algumas limitações.

Uma limitação inicial resulta do facto do modelo de Blake e Mouton assentar numa teoria de liderança comportamental não considerando questões situacionais que condicionam vários aspectos relativos à eficácia da liderança. No entanto, modelos que envolvem variáveis de contexto podem se tornar impraticáveis quando se procura fazer um estudo alargado a um sector da actividade económica.

Outra limitação deriva de a circunstância da amostra ser de conveniência, e de pequena dimensão. A resolução desta questão seria necessária para se validar um estudo em termos formais. Porém, o facto da amostra se de conveniência, não inviabilizou a obtenção de informação adequada aos objectivos deste estudo.

### Sugestões de pesquisas futuras

A escolha do universo das pequenas e médias empresas de construção serviu para se obterem informações que permitam o alargamento a situações similares em investigações futuras.

Como recomendação sugere-se alargar a pesquisa às empresas de construção de grande dimensão, dado pertencerem ao mesmo sector, ou a empresas de pequena e média dimensão de sectores industriais similares.

Algumas das limitações identificadas neste estudo podem ser colmatadas em pesquisas futuras como, por exemplo, o aumento da dimensão da amostra, a sua representatividade e aleatoriedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.

Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Bass, B. M. (1996). *A New Paradigm for Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. State University of New York at Binghamton.

Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership & organizational studies*, 7(3), 18-40.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row*.

Beer, Michael and Stephen W. Kleisath (1971), "The Effects of the Managerial Grid Lab on Organizational and Leadership Dimensions," in Readings on Behavior in Organizations, Edgar F. Huse, James L. Bowditch and Dalmar Fisher eds. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21-36.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Houston. TX: Gulf.

Brock, W. A., & Evans, D. S. (1989). Small business economics. *Small business economics*, 1(1), 7-20.

Burns, J. M. (1978). *leadership*. New York: Harper & Row.

Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450-460.

- Cherry, K. (2010). Leadership theories—8 major leadership theories. *About. com: Psychology*. Veebimaterjal: <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- De Smet, A., Palmer, R., & Schaninger, W. (2007). The missing link: connecting organizational and financial performance. McKinsey & Company.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
- Drucker, P. F. (1955). "Management Science" and the Manager. *Management Science*, 1(2), 115-126.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Fey, C. F., Adaeva, M., & Vitkovskaia, A. (2001). Developing a model of leadership styles: what works best in Russia?. *International business review*, 10(6), 615-643.
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness, 1967. *New York: McGraw-Hill*.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619-632.
- Fiegenbaum, A., & Karnani, A. (1991). Output flexibility—a competitive advantage for small firms. *Strategic management journal*, 12(2), 101-114.
- Fleishman, E. A. (1957). A leader behavior description for industry. *Leader behavior: Its description and measurement*, 103, 10-119.
- Fleishman, E. A., & Peters, D. R. (1962). Interpersonal values, leadership attitudes, and managerial "success". *Personnel Psychology*, 15(2), 127-143.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences* (Vol. 27). Macmillan.

- Ghobadian, A., & Gallear, D. N. (1996). Total quality management in SMEs. *Omega*, 24(1), 83-106.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 3-14. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hart, Howard A. (1974), "The Grid Appraised - Phases 1 and 2", *Personnel*, September-October, 45-59.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. *Leader behavior: Its description and measurement*, 6, 38.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). Management of organizational behavior.(rev. ed.).
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- House, R. J. (1976). *A 1976 theory of charismatic leadership*. University of Toronto, Faculty of Management Studies.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership* (No. TR-75-67). WASHINGTON UNIV SEATTLE DEPT OF PSYCHOLOGY.
- Jarillo, J. C. (1989). Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of business venturing*, 4(2), 133-147.
- Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44(1), 54-79.
- Jesuino, J. C. (1986). O método experimental nas ciências sociais. *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento, 215-246.



- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Keller, Robert T. (1978), "A Longitudinal Assessment of a Managerial Grid Seminar Training Program," *Group and Organization Studies*, 3 (3) 343-55.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *The executive*, 5(2), 48-60.
- Knop, K. (2015). The use of managerial grid to analyse the relationship between assessment of human and production or service issues in various companies. *Production Engineering Archives*, 9.
- Koc, H., Kiliclar, A., & Yazicioglu, I. (2013). The Analyzing Leader Ship Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton's Managerial Grid. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11).
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 255-271.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.
- Kumar, C. R. (2007). *The leadership in management: Understanding leadership wisdom*. APH Publishing.
- Ladzani, W. M., & Van Vuuren, J. J. (2002). Entrepreneurship training for emerging SMEs in South Africa. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 154.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. New York: McGraw-Hill.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, No. 166.1960). New York.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241.

Mills, J.H., Dye, K., & Mills, A. J. (2008). *Understanding organizational change*. Routledge.

Mitchell, T. R. (1974). Expectancy models of job satisfaction, occupational preference and effort: A theoretical, methodological, and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1053

Molloy, P. L. (1998). A review of the Managerial Grid Model of Leadership and its role as a Model of Leadership Culture. Aquarius Consulting, March, 30.

Mishra, Mridula, Kanika Garg, and Chanchal Wadhawan, (2015). "ANALYZING LEADERSHIP STYLE OF MANAGERS THROUGH BLAKE AND MOUTON'S MANAGERIAL GRID."

Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Pearce, C. L., Sims Jr, H. P., Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003), Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management development*, 22(4), 273-307.

Pordata, INE (2013a), versão de 14-03-2017 (consultada a 08-05-2017):

<http://www.pordata.pt/Portugal/Gastos+com+peessoal+por+trabalhador+total+e+por+dimens%C3%A3o-2899>

Pordata, INE (2013b), versão de 14-03-2017 (consultada a 08-05-2017):

<http://www.pordata.pt/Portugal/Gastos+com+peessoal+por+trabalhador+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-2898>

Pordata, INE (2015a), versão de 14-03-2017 (consultada a 08-05-2017):

<http://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2857>

Pordata, INE (2015b), versão de 14-03-2017 (consultada a 08-05-2017):

<http://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+neg%C3%B3cios+das+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2914>

Pordata, INE, (2015c), versão de 14-03-2017 (consultada a 08-05-2017):

<http://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servi%C3%A7o+nas+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2896>

Pordata, INE, (2015d), versão de 14-03-2017 (consultada a 08-05-2017):

<http://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-2856>

Pordata, INE (2015e), versão de 14-03-2017 (consultada a 08-05-2017):

<http://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+neg%C3%B3cios+das+empresas+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-2913>

Pordata, INE (2015f), versão de 14-03-2017 (consultada a 08-05-2017):

<http://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servi%C3%A7o+nas+empresas+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-2895>

Prentice, W. C. H. (1961). Understanding leadership. *Harvard Business Review*, 39(5), 143-151.

Reddin, W. J. (1967). 3-D Management style theory-typology based on task and relationships orientations. *Training and Development Journal*, 21(4), 8-17.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organization Behavior*. 15<sup>a</sup> Ed. Pearson.

Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.

Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. S. K. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225.

- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2000). Research methodology in management: Current practices, trends, and implications for future research. *Academy of Management journal*, 43(6), 1248-1264.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Stogdill, R., & Coons, A. (1951). Leader behavior: Its description and measurement, research monograph no. 88, Ohio State University Bureau of Business Research, Columbus.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). *How to choose a leadership pattern*. *Harvard Business Review*. March-April.
- Turner, J. R. (1999). *The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005, June). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. Project Management Institute.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. 1964. NY: John Wiley & sons, 45.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
- Wong, P. T. (2003). An opponent-process model of servant leadership and a typology of leadership styles. *Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA, on Oct, 16, 2003*.

- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1997). Effective leadership behavior: A new taxonomy and model. Paper present at the *Eastern Academy of Management International Conference, Dublin, Ireland, June*.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Yukl, G. (1999a). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Yukl, G. (1999b). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, Pearson Education. New Jersey. Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*. May – June.
- Zhao, X., Hwang, B. G., & Lee, H. N. (2016). Identifying critical leadership styles of project managers for green building projects. *International Journal of Construction Management*, 16(2),

# ANEXOS

## ANEXO I - Questionário

### “O contributo dos gestores no desempenho das empresas de construção”

Nota: É muito importante que responda a todas as questões de forma espontânea e verdadeira

#### Nível Hierárquico

- ☒ Director-Geral / Gerente
- ☐ Outro. (Qual?)

#### Género

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

#### Nível de escolaridade

- ☐ Ensino Básico
- ☐ 9º ano
- ☐ 12º ano
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura (3 anos)
- ☐ Licenciatura (5 anos)
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

#### Idade

- ☐ menos de 20 anos
- ☐ de 20 a 29 anos
- ☐ de 30 a 39 anos
- ☐ de 40 a 49 anos
- ☐ de 50 a 59 anos
- ☐ de 60 a 65 anos
- ☐ Mais de 65 anos

#### Nº de anos em funções de Direcção

- ☐ menos de 1 ano
- ☐ de 1 a 3 anos
- ☐ de 4 a 6 anos
- ☐ de 7 a 10 anos
- ☒ mais de 10 anos

**GRUPO - 1 (escolha apenas uma opção)**

- ☐ A. Aceito as decisões de outros com indiferença.
- ☐ B. Apoio decisões que promovam boas relações.
- ☐ C. Espero que as decisões que tomo sejam consideradas como definitivas.
- ☐ D. Procuro decisões viáveis, embora não perfeitas.
- ☐ E. Atribuo muito valor a decisões sólidas e criativas que resultem do entendimento e concordância de todos.

**GRUPO - 2 (escolha apenas uma opção)**

- ☐ A. Quando outros têm ideias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, tento encontrar uma solução intermédia.
- ☐ B. Defendo as minhas ideias, opiniões e atitudes, mesmo que às vezes isso incomode as outras pessoas.
- ☐ C. Procuro ideias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho fortes convicções, mas respondo a opiniões, atitudes e ideias mais sólidas do que as minhas, mudando de convicção.
- ☐ D. Prefiro evitar tomar partido não revelando as minhas opiniões, atitudes e ideias.
- ☐ E. Aceito as opiniões, atitudes e ideias de outros em vez de impor as minhas.

**GRUPO - 3 (escolha apenas uma opção)**

- ☐ A. Quando surge um conflito, tento permanecer neutro.
- ☐ B. Evito gerar conflitos, mas, quando ele aparece, tento acalmar as emoções para manter as pessoas juntas.
- ☐ C. Quando surge um conflito, tento encontrar soluções justas que acomodem os outros.
- ☐ D. Quando surge um conflito, tento resolver logo, ou faço valer a minha posição.
- ☐ E. Quando surge um conflito, tento identificar as razões e procuro resolver causas subjacentes.



**GRUPO - 4 (escolha apenas uma opção)**

- ☐ A. Por não me envolver, raramente sinto-me agitado.
- ☐ B. Sob tensão, sinto-me inseguro e ansioso sobre como satisfazer as expectativas dos outros.
- ☐ C. Por causa da desaprovação que as tensões podem produzir, reajo de uma forma calma e amigável.
- ☐ D. Quando as coisas não correm bem, defendo-me, resisto e utilizo contra-argumentos.
- ☐ E. Quando provocado, contenho-me mesmo que a minha impaciência seja visível.

**GRUPO - 5 (escolha apenas uma opção)**

- ☐ A. O meu sentido de humor ajuda a afastar a atenção do lado sério.
- ☐ B. O meu sentido de humor não tem grande utilidade.
- ☐ C. O meu sentido humor é importante na aceitação da minha pessoa, ou da minha posição.
- ☐ D. O meu sentido de humor é adequado à situação e tem significado. Mantenho um sentido de humor mesmo sob pressão.
- ☐ E. O meu sentido de humor é incisivo.

## ANEXO II – Distribuição de respostas ao questionário

### Distribuição de respostas ao questionário

<b>Elemento 1 – Tomada de Decisões</b>		<b>(t1,p1)</b>	<b>Nº Respostas</b>	<b>% Respostas</b>
a.1	Atribuo muito valor a decisões sólidas e criativas que resultem do entendimento e concordância.	(9,9)	71	62,3%
b.1	Espero que as decisões que tomo sejam consideradas como definitivas.	(9,1)	4	3,5%
c.1	Apoio decisões que promovam boas relações	(1,9)	19	16,7%
d.1	Procuro decisões viáveis, embora não perfeitas.	(5,5)	19	16,7%
e.1	Aceito as decisões de outros com indiferença.	(1,1)	1	0,8%
<b>Elemento 2 – Convicções</b>		<b>(t2,p2)</b>	<b>Nº Respostas</b>	<b>% Respostas</b>
a.2	Procuro ideias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho fortes convicções, mas respondo a opiniões, atitudes e ideias mais sólidas do que as minhas, mudando de convicção.	(9,9)	43	37,7%
b.2	Defendo as minhas ideias, opiniões e atitudes, mesmo que às vezes isso incomode as outras pessoas.	(9,1)	14	12,3%
c.2	Aceito as opiniões, atitudes e ideias de outros em vez de impor as minhas.	(1,9)	17	14,9%
d.1	Quando outros têm ideias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, tento encontrar uma solução intermédia.	(5,5)	38	33,3%
e.2	Prefiro evitar tomar partido não revelando as minhas opiniões, atitudes e ideias.	(1,1)	2	1,8%
<b>Elemento 3 – Resolução de Conflitos</b>		<b>(t3,p3)</b>	<b>Nº Respostas</b>	<b>% Respostas</b>
a.3	Quando surge um conflito, tento identificar as razões e procuro resolver causas subjacentes.	(9,9)	65	57,0%
b.3	Quando surge um conflito, tento resolver logo, ou faço valer a minha posição.	(9,1)	11	9,6%
c.3	Evito gerar conflitos, mas, quando ele aparece, tento acalmar as emoções para manter as pessoas juntas.	(1,9)	23	20,2%
d.3	Quando surge um conflito, tento encontrar soluções justas que acomodem os outros.	(5,5)	15	13,2%
e.3	Quando surge um conflito, tento permanecer neutro.	(1,1)	0	0,0%
<b>Elemento 4 – Temperamento</b>		<b>(t4,p4)</b>	<b>Nº Respostas</b>	<b>% Respostas</b>
a.4	Quando provocado, contenho-me mesmo que a minha impaciência seja visível.	(9,9)	34	29,8%
b.4	Quando as coisas não correm bem, defendo-me, resisto e utilizo contra-argumentos.	(9,1)	38	33,3%
c.4	Por causa da desaprovação que as tensões podem produzir, reajo de uma forma calma e amigável.	(1,9)	32	28,1%
d.4	Sob tensão, sinto-me inseguro e ansioso sobre como satisfazer as expectativas dos outros.	(5,5)	10	8,8%
e.4	Por não me envolver, raramente sinto-me agitado.	(1,1)	0	0,0%
<b>Elemento 5 – Sentido de Humor</b>		<b>(t5,p5)</b>	<b>Nº Respostas</b>	<b>% Respostas</b>
a.5	O meu sentido de humor é adequado à situação e tem significado. Mantenho um sentido de humor mesmo sob pressão.	(9,9)	55	48,2%
b.5	O meu sentido de humor é incisivo.	(9,1)	7	6,1%
c.5	O meu sentido de humor ajuda a afastar a atenção do lado sério.	(1,9)	9	7,9%
d.5	O meu sentido de humor é importante na aceitação da minha pessoa, ou da minha posição.	(5,5)	28	24,6%
e.5	O meu sentido de humor não tem grande utilidade.	(1,1)	15	13,2%

Como se pode observar, quanto aos elementos 1, 2, 3 e 5, a maioria das respostas incidiu na primeira opção de cada um destes grupos. No Elemento 4 – Temperamento, registou-se maior número de respostas na segunda opção.

## ANEXO III – Testes Estatísticos

### Testes paramétricos:

Com o objectivo de verificar se as diferenças observadas nos valores médios das variáveis dependentes, são estatisticamente significantes foram realizados os testes de normalidade e de homocedasticidade das variâncias para cada subgrupo da amostra, referente a cada estilo de liderança, como condição à análise de variâncias (ANOVA).

Dado que cada elemento da amostra só está classificado num determinado estilo de liderança, verifica-se o pressuposto da independência nessas variáveis.

A ANOVA é robusta à violação do pressuposto da normalidade para uma amostra superior a 30 elementos. Nesse caso a Liderança Equipa, contendo 75 elementos, não necessita de verificação de normalidade. No entanto, para as restantes variáveis, Simpático, com 21 elementos, e Autocrático, com 15 elementos, por apresentarem menos de 30 elementos, foi necessário efectuar os respectivos testes.

### Teste paramétrico à variável MgEBITDA

#### Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Estilos de Liderança		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
MgEBITDA	Autocrático	,304	15	,001	,693	15	,000
	Simpático	,243	21	,002	,845	21	,003
	Equipa	,151	75	,000	,922	75	,000

a. Lilliefors Significance Correction

#### Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
MgEBITDA	Based on Mean	,733	2	108	,483
	Based on Median	,633	2	108	,533
	Based on Median and with adjusted df	,633	2	69,985	,534
	Based on trimmed mean	,637	2	108	,531

### Teste paramétrico à variável ROA

#### Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Estilos de Liderança		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ROA	Autocrático	,232	15	,029	,856	15	,021
	Simpático	,244	21	,002	,891	21	,024
	Equipa	,183	75	,000	,879	75	,000

a. Lilliefors Significance Correction

#### Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ROA	Based on Mean	,513	2	108	,600
	Based on Median	,227	2	108	,797
	Based on Median and with adjusted df	,227	2	104,835	,797
	Based on trimmed mean	,436	2	108	,648

### Teste paramétrico à variável índice DFIN

#### Tests of Normality

		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Estilos de Liderança		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DFIN	Autocrático	,218	15	,053	,856	15	,021
	Simpático	,240	21	,003	,901	21	,036
	Equipa	,134	75	,002	,918	75	,000

a. Lilliefors Significance Correction

#### Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
DFIN	Based on Mean	,313	2	108	,732
	Based on Median	,220	2	108	,803
	Based on Median and with adjusted df	,220	2	99,302	,803
	Based on trimmed mean	,368	2	108	,693

Realizaram-se os testes de Kolmogorov-Smimov e de Shapiro-Wilk, quanto à normalidade e o teste de Levene para a homocedasticidade das variâncias. Pelo teste de Shapiro-Wilk, os estilos de liderança Simpático e Autocrático apresentaram valores de  $\text{sig} < 0,05$ , em todas as variáveis dependentes. Deste modo, não se tendo passado no teste de normalidade, não se realizou a análise de variância (ANOVA).

#### Testes não paramétricos:

Com o objectivo de verificar se as diferenças observadas no valor das medianas das variáveis dependentes, para cada estilo de liderança, são estatisticamente significativas, foi realizado o teste não paramétrico Kruskal-Wallis, cuja condição obriga a  $\text{Sig} < 0,05$ .

#### Teste não paramétrico à variável MgEBITDA

Ranks			
	Estilos de Liderança	N	Mean Rank
MgEBITDA	Autocrático	15	55,77
	Simpático	21	55,40
	Equipa	75	56,21
	Total	111	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

MgEBITDA	
Kruskal-Wallis H	,011
df	2
Asymp. Sig.	,994

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:  
Estilos de Liderança

### Teste não paramétrico à variável ROA

#### Ranks

	Estilos de Liderança	N	Mean Rank
ROA	Autocrático	15	54,70
	Simpático	21	50,74
	Equipa	75	57,73
	Total	111	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	ROA
Kruskal-Wallis H	,813
df	2
Asymp. Sig.	,666

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:  
Estilos de Liderança

### Teste não paramétrico à variável DFIN

#### Ranks

	Estilos de Liderança	N	Mean Rank
DFIN	Autocrático	15	54,50
	Simpático	21	52,26
	Equipa	75	57,35
	Total	111	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

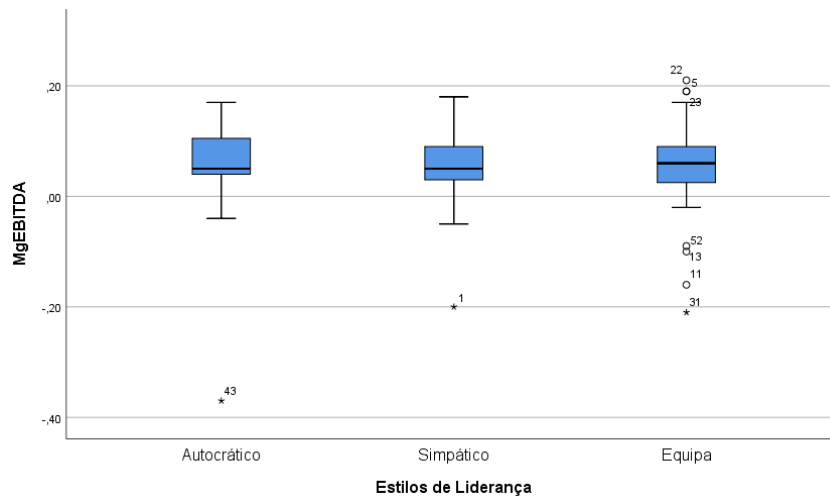
	DFIN
Kruskal-Wallis H	,447
df	2
Asymp. Sig.	,800

a. Kruskal Wallis Test

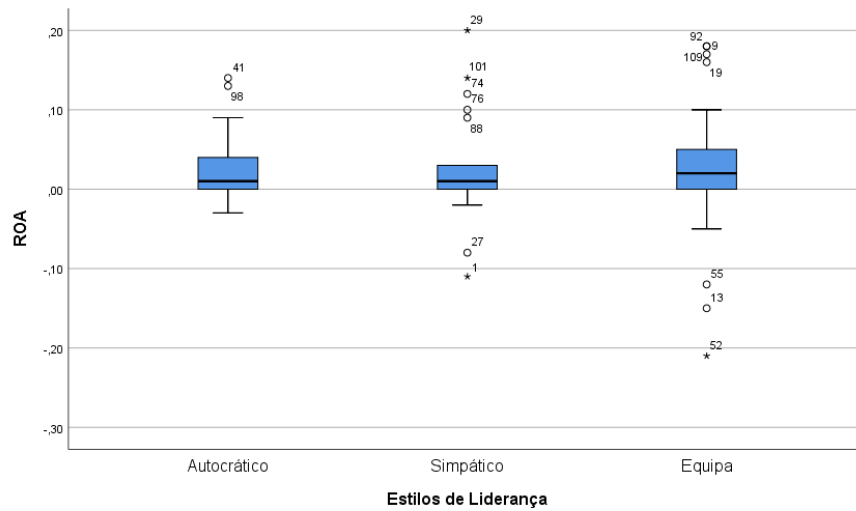
b. Grouping Variable:  
Estilos de Liderança

Realizado o teste Kruskal-Wallis, verificou-se  $Sig > 0,05$  para todas as variáveis o que determina não se considerar as diferenças estatisticamente significativas. Conforme se observa nas figuras seguintes, a distribuição das variáveis, não apresenta diferenças significativas, confirmando os resultados dos testes.

### Distribuição da variável MgEBITDA por estilo de liderança



### Distribuição da variável ROA por estilo de liderança



### Distribuição da variável índice DFIN por estilo de liderança

